أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

(دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)

The Impact of Using Technique Management By Objective (MBO) on Performance of Employees

(*An applied Study in the National Oil Institution in State of Kuwait*)

إعداد

محمد مبارك محمد الرشيدي

الرقم الجامعي (401130024)

اشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014م

تفويض

أنا **محمد مبارك محمد الرشيدي** أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ "**أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين**:دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت" للمكتبات الجامعية أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد مبارك محمد الرشيدي

التوقيع:

التاريخ: 27 / 5 / 2014م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

(دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)

وأجيزت بتاريخ 27 / 5 /2014م.

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور كامل محمد الحواجره	مشرفا ورئيسا	الشرق الاوسط	....
الدكتور سامر عيد الدحيات	عضوا	الشرق الاوسط	....
الأستاذ الدكتور نجم العزاوي	عضوا خارجيا	البترا	....

شكر وتقدير

لا يسعدني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة ألا أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور كامل محمد الحواجرة الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وتقديمه للآراء والإرشادات القيمة التي ساهمت وعززت في إخراج هذه الرسالة، فقد كان للملاحظات التي أبداها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة الصدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول قراءة ومراجعة ومناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

الباحث

محمد مبارك محمد الرشيدي

الإهداء

إلى أمي العزيزة ....أطال الله في عمرها ،

إلى والدي جعله الله لنا ذخرا وسندا

إلى زوجتي الغالي ....

الى إخواني وأخواتي .... سندي بعد الله في هذه الحياة .....

الباحث

محمد مبارك محمد الرشيدي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين

(دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)

إعداد

محمد مبارك محمد الرشيدي

إشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (380) موظفا تمّ اختيارهم من مجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وتم استخدام عدداً من المعالجات الاحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي. وقد أشارت النتائج إلى:

1- أن مستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

2- كان مستوى اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطا

3- أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الادارة بالاهداف بابعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الاهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، في أداء العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- اشارت النتائج الى ان بعد التزام العاملين في تحقيق الاهداف كان الاكثر تاثيرا في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:التركيز على تفعيل استخدام طريقة الادارة بالاهداف بابعادها مجتمعة(الثقة، والالتزام، والمشاركة ، والتغذية الراجعة) في مؤسسى البترول الوطنية في الكويت، وتشجيع العاملين على ابداء ارائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

ABSTRACT

The Impact of Using Technique Management by Objectives (MBO) on Performance of Employees

(*An Applied Study in the National Oil Institution in State of Kuwait*)

Prepared by

Mohammad Moubarl Al-Rashedi

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel Mohammad Al-hawajreh

This study aimed to examine the impact of using technique management by objectives(MBO) on performance of employees in the National Oil Institution in State of Kuwait . The study sample consisted of (380) employees who were selected from the study population. The questionnaire was used as a tool for data collection; the study used a number of statistical methods: The questionnaire was used as a tool for data collection including statistical approach stepwise and multiple regression, averages and normal distribution . The results of the study showed :

1 - The level of use of Management by Objectives way from the standpoint of workers was average .

2 - The level of performance of employees from the perspective of workers in the National Oil Institution in State of Kuwait moderate

3 - The results of the analysis to the presence of significant effect moral to use the method of Management by Objectives dimensions (trust between superior and subordinate , the partnership between superior and subordinate in setting goals , commitment of employees in achieving goals and feedback between the superior and subordinates) on the performance of employees at the level of ($\alpha \leq 0.05$).

4 - The results indicate the commitment of employees in achieving the goals was the most influential in the performance of employees in the National Oil Institution in State of Kuwait.

In light of the results that have been reached , the researcher recommends the following: a focus on activation method Management by Objectives dimensions combined (trust, commitment, participation, and feedback) in the founders of the National Petroleum in Kuwait, to encourage employees to express their views and enhance organizational culture in the climate of the institution national Oil Company in Kuwait .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) :المقدمة

(1-2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3) : أهمية الدراسة

(1-4) : هدف الدراسة

(1-5) : فرضيات الدراسة

(1-6) : أنموذج الدراسة

(1-7) : حدود الدراسة

(1-8) : محددات الدراسة

(1-9) : تعريفات الدراسة الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دوراً مهماً كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها (عيشي، 2012).

وتُعد إدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فان الاهتمام به وبإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على أدائه، التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال. ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها، وأوجه القصور فيه وتصحيحها في الوقت المناسب.

في هذه الدراسة حاول الباحث استطلاع وجهات نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية.

(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتلخص مشكلة الدراسة في انخفاض ادراك العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت والشركات التابعة لها لاثر تطبيق الادارة بالاهداف في اداء العاملين ، حيث يلاحظ ان مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت تعاني من انخفاض في مستويات الاداء ، وضعف تطبيق واستخدام الاساليب الادارية الحديثة ، لذا فان مثل هذه المؤسسة الكبيرة تحتاج وباستمرار الى معرفة طرق تطوير الاداء وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على افضل الاساليب واحسن الطرق للوصول الى الاهداف ، لكن المشكلة هي ان معرفة الطرق والاهداف ليست كافية للوصول الى النتائج ، فالمنظمات بحاجة الى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع باساليب علمية وعملية ، لذا فانه من المفيد استخدامة اساليب ادارية حديثة كالادارة بالاهداف. لهذا فان الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف اثر استخدام الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، من خلال محاولة الدراسة الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي: **هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت ؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية حول استخدام طريقة الادارة بالاهداف؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية حول اداء العاملين؟

السؤال الثالث: ما هو اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت؟

(3-1) : أهمية الدراسة

يمثل قطاع صناعة البترول دورا حيويا في التنمية والتطور الاقتصادي في دولت الكويت، ونظرا لتنوع أنشطته وتعددها، ونظراً لما يتميز به هذا القطاع من حيوية, فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع استخدام طريقة الادارة بالاهداف، ومدى تأثيرها فى اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

1. تحديد دور طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
2. بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد ابعاد طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
3. .تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الاهداف كأحد ابعاد طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
4. تحديد دور الثقة بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ الاهداف كأحد ابعاد طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
5. تحديد دور التغذية الراجعة من الرئيس الى المرؤوس كأحد ابعاد طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

6. إن النتائج التي تسفر عنها الدراسة سوف توفر لأصحاب العلاقة في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت معلومات مهمة وآليات عمل ممكنه عن كيفية استخدام وتفعيل طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
7. حاولت الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة استخدام طريقة الادارة بالاهداف منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة استخدام طريقة الادارة بالاهداف قد تحسن من اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
8. تناول مفهوم استخدام طريقة الادارة بالاهداف يعتبر من المفاهيم الإدارية القديمة الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص إلى ضرورة تعرف الاثر الذي تحدثه طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين، في ضوء النتائج ما توصلت اليه هذه الدراسة.

(4-1) : أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام الادارة بالاهداف بابعادها(المشاركة ، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق طريقة الادارة بالاهداف من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
2. تحديد مستوى اداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

3. التعرف على اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية. وينبثق عن هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

- معرفة أثر الثقة بين المقيِّم والعاملين في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الإدارة بالأهداف.
- معرفة أثر المشاركة بين الرئيس (المقيِّم) والمرؤوس في وضع أهداف العمل للعاملين.
- معرفة مدى تأثير والتزام العاملين بتنفيذ أهداف العمل في أداءهم.

4. تحديد اي الأبعاد الأكثر أهمية في متغير طريقة الادارة بالاهداف من حيث تأثيرها في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

5. تقديم توصيات من شأنها تعزيز اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

(1-5) : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها(المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعه) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولىHo_{1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

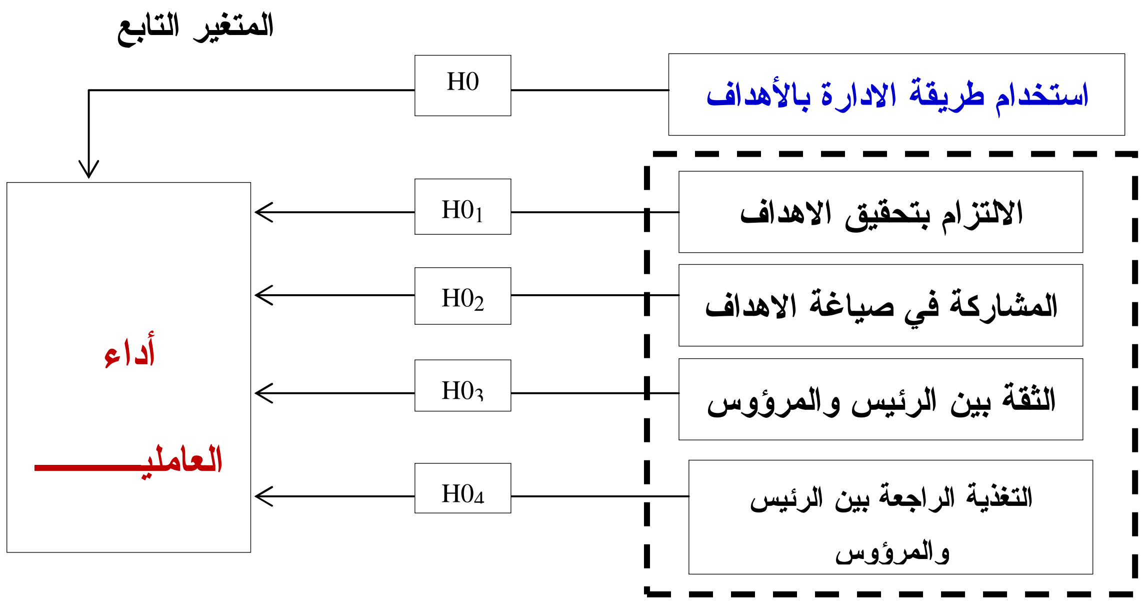
الفرضية الفرعية الثانيةHo_{1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

الفرضية الفرعية الثالثةHo_{1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

الفرضية الفرعية الرابعة Ho_{1-4} :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعه في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$).

(1−6) : أنموذج الدراسة

يبين الشكل(1−1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد طريقة الادارة بالاهداف كمتغير مستقل واداء العاملين كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الدراسات السابقة : متغير الادارة بالاهداف(الحربي، 2008؛ العدوان، 2006؛ الشريف، 2003؛ الحسن، 2002) متغير اداء العاملين (ابو قاعود، 2005؛ الحياصات، 2007)

(1-7) : حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة من حيث التطبيق على الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في الادارة التنفيذية في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة امتدت من الفصل الدراسي الاول 2014م وحتى نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي 2013-2014م.

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير الادارة بالاهداف منها:(الحربي، 2008؛ العدوان ،2006؛ الشريف، 2003؛ الحسن، 2002) اما متغير اداء العاملين فقد اعتمدت الدراسة على دراسة كل من: (ابو قاعود ،2005؛ الحياصات، 2007).

(1-8) : محددات الدراسة

واجه الباحث صعوبات تمثلت في:

1. اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة البترول الوطنية والشركات التابعة لها في دولة الكويت، ولم تأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية في المؤسسة. مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على جميع العاملين في هذه الإدارات.
2. محددات الوقت والتكلفة، حيث أن الباحث مقيد بفترة زمنية محددة لانجاز هذا البحث حسب أنظمة وتعليمات جامعة الشرق الأوسط. إضافة إلى أن البحث غير مدعوم من أي جهة لإجرائه.

3. تحدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(1-9) : التعريفات الاجرائية والاصطلاحية

الإدارة بالأهداف: عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم انجازه ومن يقوم الرئيس (المقيِّم) بوضع تقييم لأداء مرؤوسيه (عباس: 2011).وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الادارة بالاهداف المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(1 -22).

الثقة بين الرئيس والمرؤوس: هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه، وان يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد (الشيخ وآخرون، 2009). وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(1-5).

المشاركة: قيام الرئيس (المقيِّم) والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة(الحياصات،2007). وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة

الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المشاركة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(6–10).

الالتزام: وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.(الحسن، 2002). وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الالتزام المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(11–16).

التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس (المقيِّم) حول ما تم انجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول. وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التغذية الراجعة المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(17–22).

أداء العاملين: يعد اداء العاملين عنصرا من عناصر الانتاجية ، وهو يختص بالجانب الانساني ويتم تحديد الانتاجية للعامل تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي : العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له. او الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة ، كما يشير الى سلوك العامل مع وظيفته او زملائه، او الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل او طرق التحسين التي يمكن ان يوفرها العامل في عمله(درة، 2013). وتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد اداء العاملين المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من(23–29).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) : المقدمة

(2-2) : الإطار النظري

(2-3) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-4) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) : الإطار النظري

في عام 1912 أجبرت نقابات العمال في الولايات المتحدة أرباب العمل على إدخال اداة الاستخدام ضمن الهيكل التنظيمي في شركة فورد، وكان الهدف من إنشاء هذه الوظيفة آنذاك، هو رعاية مصالح العمال والدفاع عن حقوقهم(درة، 2003).

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية فيما بعد ولكنها حتى الآن لم تحقق كل أهدافها ومكانتها العادلة ضمن التنظيم، بسبب تدخل مدراء الإدارات الأخرى في شئونها والاستحواذ على صلاحياتها، مثلا: اختيار الأفراد يتم عن طريق مدراء الإدارات، تقييم أداء الموظفين، وتحديد رواتب الأفراد، ومراكز عملهم والفصل من الوظيفة وغيرها يتم معظمه من طرف مدراء الإدارات ... الخ. أما دور إدارة الموارد البشرية في هذه الأمور فهو تنسيقي فقط، وليس لمدير الموارد البشرية سلطة اتخاذ القرارات في هذه الأمور في الواقع العملي(ابو قاعود ، 2005).

ولهذه الأسباب وغيرها لا تشكل إدارة الموارد البشرية مركز جذب للكفاءات المتخصصة، ومن بين أهم الوظائف التي تدخل ضمن إدارة الموارد البشرية في المنظمات هي وظيفة تقييم أداء العاملين التي من صلاحياتها وضع معايير أداء يتم على أساسها قياس أداء الموظف بعدالة ودون تحيز. وان الذي يطبق نظام تقييم الأداء على أساس تلك المعايير هي أيضا إدارة الموارد البشرية. ولكن في الواقع لا تفوض هذه الصلاحيات لإدارة الموارد البشرية، بل ظلت وعلى مدى عقود تمارس من جانب مدراء الإدارات (وما زالت) كأداة سلطة على الموظفين لاستخدامها وفق أسس ومعايير شخصية، ولهذا السبب توصف جميع نظم تقييم الأداء الحالية بأنها متحيزة من جانب المُقيم

(المدير، أو الرئيس المباشر)، وفي هذا الواقع الذي أصبح شيئا مألوفا يصعب تغييره (الدحلة، 2011).

ونتيجة لذلك، فعندما يطلب من العاملين انجاز أعمالهم، فان ذلك لا يتم وفقا لما يتوقعه المدير أو رئيس القسم المباشر، ويعبر مدراء الإدارات عن وجهة نظرهم حول هذا الإخفاق في تحقيق مواصفات الأداء بالقول أن معظم العمال والموظفين ليسو على معرفة أو خبرة كافية، ثم يلقى باللوم على مدير إدارة الموارد البشرية لأنه لم يستطيع استقطاب الأفراد المناسبين. وبناء على ما سبق فان الباحث يرغب في هذا الفصل بتسليط الضوء على مفاهيم وطرق تقييم الأداء ونظم التقييم المتبعة حاليا(الحياصات ، 2007).

مفهوم الادارة بالاهداف

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الادارة بالاهداف ، ولكنهم على شبه اتفاق ان الادارة بالاهداف اسلوب اداري حديث يقوم بتحديد الاهداف في العملية الادارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، واول من نادى به هو بيتر دراكر، كما يقول (هوارى ، 1976) "ربما من الانصاف ان نذكر ان من اول من نادى بالادارة بالاهداف هو بيتردراكر Drucker استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة " نيويورك " عام 1954في كتابه " الادارة في التطبيق " " The Practice of management" .

يرى دراكر (Druker,1976) ان الادارة بالاهداف نوع من الادارة تتخذ الاهداف منهجا لها في العمل الاداري ، وانها اداة تقوم على اساس انجاز الاهداف والالتزام بالعمل ، وانها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون انفسهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة واغراضها .

ويشير (ياسين ، 2002) الى انه بدون الاهداف لا يمكن ان توجد الادارة ، حيث لا يمكن لاي فرد او مجموعة افراد توقع انجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للاهداف ، واصبحت

مفهوم الادارة بالاهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية .

ويقول (عبوي ، 2006) ان الادارة بالاهداف " هي نتائج تسعى المنظمة الى الوصول اليها ، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل ".

ويرى (لغضر، وحدة،2006) ان الادارة بالاهداف " فلسفة تقوم على تحديد الاهداف ، ومشاركة اعضاء التنظيم في وضعها ، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها ، مما يؤدي الى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة ".

ويشير (المغربي ، 2007) الى ان الادارة بالاهداف " احد الاساليب التي تستخدمها المنظمة ، لتساعدها في عملية وضع الاهداف العامة والفرعية للادارات ، والاقسام ، يقوم المسؤول ومرؤوسوه معا بوضع الاهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها ، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه".

واكد (الحربي ، 2008) انها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وانها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضا ، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات .

ويرى (العملاق، 2008) أن الادارة بالاهداف اسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس ، وبشكل مشترك ، بتحديد الاهداف للاخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الاهداف، وتهتم بالدرجة الاولى بنتائج الاعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الاهداف الموضوعة مسبقا، وتركز على كون الاهداف هي الموجه الاساسي لقوى الادارة ونشاطاتها ، وتسعى ايضا الى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الاهداف بغية اتخاذ الاجراءات المناسبة للتغلب عليها ، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع اهداف جديدة .

واشار (العزاوي وجواد ،2010) الى ان الادارة بالاهداف منهج منظم لوضع الاهداف ، وتقييم الاداء من خلال استخدام النتائج كمعيار اقياس مدى التقدم او التحسن في انتاجية المنظمة .

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث ان الادارة بالاهداف هي : اسلوب اداري وطريقة حديثة في العملية الادارية ، حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الادارية في المنظمة، او الشركة ، او المؤسسة في تحديد الاهداف التي تنبغي على الوحدات الادارية تحقيقها ، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها .

خصائص الإدارة بالاهداف

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها, فإنه اسلوب الادارة بالاهداف يركز على الاهتمام الاقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وباستمرار.

ان الادارة بالاهداف ظهرت على اساس حاجة النظام الاداري الى وضع اهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الاهداف نفسها لتقديم الاداء, ووضع اهدف محددة بوضوح, وتحسين عملية الاتصالات بين المدربين والموظفين للمناقشة والتوافق على اهداف الاداء, ويمكن ان تتبع فلسفة الادارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي(توفيق,2008):

1. ان احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد لحد كبير في اي مشروع اذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق اهداف واحدة و واضحة ومحددة ومتفق عليها.
2. انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول اليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول الى النتائج.
3. انه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول اليها من القائمين بالتنفيذ, ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج .

4. ان القياس الحقيقي للتقدم لا يتم الا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة .

تستند فلسفة الادارة بالاهداف الى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهي: ان الموظفين في المؤسسات يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم ان يقوموا بها, وانهم يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارت التي تؤثر في مصلحتهم ومستقبلهم, وانهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات ، وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضح خططها وينفذها ، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة ، وتؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلا للتطوير والتقدم (الحربي،2008).

تعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير (شريف،2003) على الركائز التالية :

1- انطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة ، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد ، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز ، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها ، انطلاقا من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة .

2- انه لا يوجد طريقة مثلى للأداء ، وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها ن وان العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل ، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف

على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته ، فإذا تلاءم العمل معه ، اقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه .

3- إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف ، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها ، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار ، زادت درجات التعاون بين الأفراد ، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم ، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعا نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

4- إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العل التي يقودها ، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها ، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم ، وتأثير وتأثر ، وتوجيه واقتراحات ، فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من اجل تحقيق هدف مشترك .

في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدأين (الحربي، 2008) :

1- مبدأ تحديد الأهداف : يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف ، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها ، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف ، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لإنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهدا ضائعا . وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف النظمة

الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها ، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة ، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار ، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها ، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج (شريف ، 2003).

2- مبدأ المشاركة: تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوئها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (شريف ، 2003) .

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (الحربي ، 2008) وهي :

1. **الالتزام:**

يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المروؤسين مع الرؤساء ، في تحديد الاهداف التنظيمية وانجاز ما اوكل لهم من اهداف. وهي ميزة تتميز بها طريقة الادارة بالاهداف عن الادارة التقليدية التي تتعامل بطريقة اصدار الاوامر الى موظفيها لتحقيق الاهداف واتباع الاجراءات باستخدام الوسائل ممع يعكس عدم تقبل المرؤوسين هذه الاوامر والاجراءات وتجعلهم غير منجزين لها ، بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الاهداف توفر قناعة لدى العاملين في انجازها والاخلاص في تحقيقها.

2. **تحمل المسؤولية:**

ان ميزة تحمل المسؤولية هي من الميز التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل باخلاص ، حيث تتوزع الادوار والمهام بين العاملين ، ويتحقق مبدأ المشاركة ، حيث يتولى كل عامل انجاز اهداف محددة موكله اليه، مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن انجاز ما اوكل له من اعمل او مهام ، وهذه بالطبع يحث العامل على تركيز جهودة نحو انجاز مهامه نحو تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الانجاز بدقه.

3. **رفع الروح المعنوية:**

ان مشاركة المرؤوسبن في عمليات التخطيط لاهداف المنظمة وانشطتها يشعر العاملين باهمبة ما يقومن به وينجزونه من اعمال ومهام. وهذه بطيعة الحال يتوقف على مدى الاخلاص في الانجاز من جهد وامانة ومهارة، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الاداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

اهداف تطبيق طريقة الادارة بالاهداف :

مما لا شك فيه ان كل عمل لابد ان يكون له غرض وهدف معين ، وتطبيق الادارة بالاهداف لها اهداف معينة اشار اليها (عبوي ، 2006) وهي :

1- تحقيق الترابط والتكامل بين الاهداف السنوية والمتوسطة المدى ، والاهداف المستقبلية ذات المدى الطويل .

2- ربط اشكال اداء الروتين اليومي باهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة .

3- ذتهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة ، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات افرادها العاملين على مختلف المستويات الادارية .

4- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة او النقص بين مستوى ادائها الحالي وبين مستوى اداء بقية المنظمات المنافسة .

5- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم اداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين الى التقدم الى الامام .

العناصر الرئيسية للادارة بالاهداف :

وهنالك عناصر اساسية للادارة بالاهداف تميزها عن الاساليب الاخرى للادارة ، وهي متطلبات اساسية لانجاح تطبيق الادارة بالاهداف(الحياصات، 2007) :

1- **التفويض** : ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة ، وانما تخويل المرؤوسين القيام وظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك ، على ان يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الاداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استراداد تلك السلطة متى شاء ، اي ان التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الادارية .

2- **المشاركة** : وتعني اسهام الموظفين في التصميم والاشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون اليها ، بعنى ان القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد او حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات ، ولكن يجب ان تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل اكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة .

3- **تقييم الاداء:** ويقصد به النظر الى تقييم الاداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي ، وتحدد مكونات الاداء ومنها : وضع معايير الاداء ، ونقل توقعات الاداء للعاملين ، وقياس الاداء الفعلي ، ومقارنة الاداء الفعلي ، ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين .

4- **نظم الرقابة** : اي يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الاخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ، الى اعتبارها اداة للضبط والسيطرة ، والهدف منها تجنب وقوع

الاخطاء وتصحيح الانحرافات قبل استفحالها ، ولا يأتي ذلك الى بوضع برامج عمل وتحديد معايير للاداء يمكن بواسطتها معرفة الانجازات والانحرافات .

5- **نظم الحوافز** : اي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحرافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالاداء الفعلي ، طبقا لبرامج العمل ومعايير الاداء التي تكون قد تقررت مسبقا (الحربي، 2008) .

اما (القريوتي ، 2006) فحدد العناصر الاساسية للادارة بالاهداف كالتالي :

1- وضع اهداف واضحة وموجزة ومفهومة .

2- ان يشارك في وضع الاهداف الاشخاص الذين ينتظر منهم ان يعملوا على تحقيقها .

3- ان يتم قياس الاداء على اساس النتائج المحققة.

متطلبات الادارة بالاهداف :

ان متطلبات الادارة بشكل عام هو تحقيق تلك الاهداف التي من اجلها وجدت المنظمة ، والادارة بالاهداف ما هي الا وسيلة متطورة لتحقيق اهداف الادارة ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال بناء فريق عمل متجانس تنسق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين ولايجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات ذكرها (حمود ، واللوزي ، 2008):

1- اعتماد اسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين .

2- الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الاهداف والتخطيط والتنفيذ .

3- اعتماد اسلوب التغيير في الاجراءات المثبتة اذا اقتضت ضرورة الانجاز، واتباع مبدأ الضرورة في التنظيم .

4- الحد من الرقابة الى قدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيط من ممارساتها لمتابعة انجاز الدواء بغية تصيح الانحراف في العمل .

5- الاقيام باتباع اسلوب او نظام مكافأة وتحفيز العاملين .

6- اعتماد نظام الادارة الذاتية او الانضباط الذاتي .

7- اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية الراجعه بصورة فعالة .

اما (لغضر ، وحدة ، 2006) فقد حدد متطلبات نجاح الادارة بالاهداف بالتالي :

1- ضرورة توافر ثلاثة شروط اساسية في المؤسسة وهي : المناخ الاداري الملائم ، وضوح تنظيمي ، ونظام معلومات فعال .

2- الادارة الذاتية واللامركزية ، وتزويد الفرد بسلطة اكبر ، وتحميله مسؤولية اكبر .

3- عملية الاتصال والتغذية العائدة ، من خلال شبكة اتصالات فعالة .

4- التطوير التنظيمي والتغيير ، وبناء هيكل تنظيمي مرن .

5- وضوح الاهداف وترتيبها حسب اهميتها واولويتها حتى يتنسى للقيادة معرفة مسارها وما تريد تحقيقها .

6- دعم القيادة العليا في التنظيم لاعتماد نظام الادارة بالاهداف .

7- ملائمة حجم التنظيم وهيكله .

8- قرب المسافة بين فروع المؤسسة الواحدة.

9- مدى تناسق و انسجام مجموعة المديرين ، من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات التنظيمية و حقول الاختصاص

10- عدم التنوع الكبير في الخدمات و تحديد الزبائن .

ولتحقيق متطلبات الادارة بالاهداف, هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد الخطوات ونوعية كل خطة او مرحلة من المراحل, ويرجع هذا الختلاف الى قناعة و خبرة كل منهم ونظرته للادراة والاهداف، اما (المغربي،2007) فقد اشار الى ان الادارة بالاهداف تتم من خلال الخطوات

التالية: وضع الادهداف الاستراتيجية المنظمة من قبل الارداة العليا، ووضع اهداف الوحدات الرئيسة من قبل رؤساء الادارات الرئيسة ، ومناقشة اهداف الادارات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ووضع الاهداف الفردية على اساسها، ووضع الاهداف الفردية لكل فرد، حسب مواعيد زمنية لتحقيقها، والتغذية الراجعه عن طريق لقاءات بين الرئيس و المرؤوس مرات عدة، لمراجعة اداء المرؤوس وتقييم تقدمه نحو تحقيق الهدف.

اما حول المهارات الاساسية والضرورية لتطبيق الادارة بالاهداف، يشير(حمود، واللوزي،2008) الى عدة مهارات ضرورية لتطبيق طريقة الادارة بالاهداف وهي :

1- المهارة في وضع الاهداف

2- المهارة في تطبيق الاهداف

3- المهارة في القياس و المتابعة والتصحيح

مزايا و معوقات تطبيق الادارة بالأهداف:

لكل عمل مزايا و صعوبات عند تطبيقها ، فاسلوب الادراة بالاهداف من اساليب الجديدية نسبيا لها مزايا في التطبيق قد تؤدس الى تنمية و تطوير العمل الاداري و زيادة الاداء في الجوانب المختلفة للمنظمة و هناك ايضا صعوبات تقف امام تنفيذ خطوات تطبيق الادارة بالاهداف لا بد ان تحدد للسيطرة عليها و تجاوزها فيما يلي اهم المزايا و النعوقات :

1- **مزايا تحقيق الادارة بالاهداف:**

ان اسلوب الادارة بالاهداف كغيرها من الاساليب لا بد ان يكون له جوانب اضافية ذكرها (توفيق،2008) هي :

1- يمكن الحكم على اداء المرؤوس بطريقة اكثر دقة، بموجب النتائج , و ليس بناء على اراء عامة او شخصية

2- يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس ، و هذا الوضوح لزائد يحفزه لاداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه

3- يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فتتحسن معنوياته و ترتفع بالتالي انتاجيته

4- يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه ، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته و ضعفه، ويتعرف على ما يجل ان يفعله قد يتطور و تزيد فرصته في الترقي

5- يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي و على مدى علاقة واهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الادراة يعمل بها

اما (عبوي,2006) فيحدد مزايا اخرى ، منها :

1- جعل التنظيم في مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالاهداف المطلوب تحقيقها ، و ينعكس هذا في الانتاجية في الافراد والمنظمة.

2- تمكين المديرين من التخطيطي بشكل افضل ، وتحسين الاداء الاداري, وتحسين الرقابة، وتحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

3- يزود المديرين بقاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافئات والترقيات وربط التعويض بدرجة انجاز الاهداف.

4- تطوير نظم تقييم الاداء ووضع اسس اكثر ملائمة لتطوير الادارة و زيادة الكفاءة الانتاجية

ولدى (لخضر، وحدة،2006) مزيد من المزايا للادراة بالاهداف حيث يحددها حسب المجالات المختلفة كالاتي:

1- في مجال التخطيط: حيث اثبتت الدراسات ان مساهمة نظام الادارة بالاهداف في تحسين عملية التخطيط فعالة، كونها تهتم بتحديد الاهداف والعمل على بلوغها في ظل الامكانيات والوسائل المتاحة

2- في مجال القيادة: يهتم بتنمية القيادة الادارية وذلك باعطائه حرية التصرف لاختيار الاساليب الملائمة للعمل.

3- تقريب الهوة بين الانظمة الشخصية واللاشخصية، و التركيز على تطبيق اهداف التنظيم الضرورية ، و توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الاهداف والغايات المنشودة

4- الرقابة الذاتية: حيث ان الادارة و الاهداف توفر معلومات عن الاهداف المراد الوصول اليها، والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقييمهم في سير العمل الخاص بهم

5- العلاقات الانسانية : حيث تدعم اواصر التقدير المتبادل بين اعضاء المؤسسة وان العلاقة بين الرئيس و المرؤوس تصبح اساسها تحقيق النتائج.

معوقات نجاح طريقة الادارة بالأهداف

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرت، هناك عدة معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أشار إليها (عبوي، 2006)، وهي:

1. صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
2. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس، يفقدها بعض سلطاتها، وتنقص من رقابتها، وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم ، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
3. يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لان هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى

المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

ويذكر (لغضر، وحدة، 2006) أن هناك صعوبات تقف أمام تطبيق الإدارة بالأهداف موزعة حسب المجالات التالية:

1. مجال القيادة: حيث يجعل القادة يركزون على الهدف والنتيجة والتقصير في الاهتمام بالنظام بشكل عام.
2. صعوبة التكيف مع النظام، والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك
3. المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج ، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشادة بما يتطلبها النظام.

ويذكر(حريز، 2008) سلبيات إضافية وهي: أن بعض الإدارات العليا تنظر إلى نمط العلاقات التي توجدها الإدارة بالأهداف بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على انه يفقدها بعض سلطاتها، وفي جهة أخرى أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وعليه فان نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونها تنظر إلى التنظيم على انه يتكيف حسب الأهداف المتغيرة، بالإضافة الى ذلك فإن كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة الإدارة بالأهداف .

المكونات الرئيسية للادارة بالاهداف

تتكون الإدارة بالأهداف من عدة مكونات والتي تعتبرها الدراسة أبعادا للادارة بالأهداف وهي:

1. تحديد الأهداف:

تعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الاولى والاساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يمثل أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالاهداف، وتستند الإدارة بالأهداف كما يثير لها (شريف، 2003) إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الآفراد والجماعات والمنظمة ، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج

وذكر سويس(swees,2007) أن الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق أهداف كمية ومحددة، وتحديد التكاليف لكل هدف، والخطوات المحددة التي تقودنا إلى الهدف ، وإجراء لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين ء لمراجعة الأداء ومناقشة المشاكل، وإن جميع المنظمات تحدد مجموعة من الأهداف كإطار كلي، ولكن يجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف، فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر، سواء من حيث التوقيت، أو التتابع، أو الموارد المطلوبة أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيقه، كذلك فإن ترتيب الأولويات بين هذه الأهداف أمر ضروري، ولابد أن تبذل الإدارة العليا عناية كبيرة عند تحديد الأهداف الكلية والجزئية، وتخصيصها للادارات والوحدات، فتحديد الاهداف عملية صعبة، و تتضمن درجات من المخاطرة، لذلك تتطلب مجهودا كبيرا وتفكيرا عميقا حتى يتم تحديدها بالشكل السليم.

تحديد الاهداف كدافعية للأداء

إن تحديد الهدف كنظرية مستقلة له علاقة بأكثر من مدرسة في الإدارة، يقول(عبوي، 2006) تحديد الأهداف من النظريات الدافعية الشهيرة ء لأن عمليات الدوافع تكمن في أن للاهداف وظائف

وآثارا مقررة على الأفراد والجماعات، من هذه الوظائف:

1. تحدد الأهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
2. تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
3. تمثل الأهداف مصدرا من مصادر الشرعية ، فالأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص المواد لتنفيذ تلك الأنشطة.
4. تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة، حيث أن الأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال، وعلاقات السلطة والقوة وتقييم العمل.

مواصفات الأهداف:

هناك مواصفات معينة يجب مراعاتها عند كتابة الأهداف (توفيق، 2008)

1. كتابة الأهداف بصيغة المضارع أي انجازها في المستقبل.
2. ربط الأهداف بمجال الأداء الذي اتفق عليه وليس بعيدا عنه.
3. تحديد الأهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
4. تحديد الزمن الذي ينجز خطه العمل.
5. الأهداف تكون واقعية وممكن تحقيقها .
6. انسجام الهدف مع سياسات المنظمة .
7. تكتب الأهداف بمشاركة الرئيس والمرؤوس بعد المناقشات

وحول توصيف الأهداف ذكر(لغضر، وحدة، 2005) أن هناك أسسا وقواعد علمية دقيقة ينبغي استخدامها لتحديد الأهداف وهي:الوضوح والترتيب حسب الأولوية، والواقعية حسب حجم الإمكانيات والموارد المتاحة، المرونة والقابلية للتعديل والتغيير، والقابلية للقياس ووضوحه للاطراف.

ويرى الباحث أن تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم

مع قدرة المنظمة، تكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين، وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة.

2-المشاركة في تحديد الاهداف :

يقصد بالمشاركة عملية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف في جميع مستويات المنظمة، ذكر (النعيمي، وعبدالهادي، 1990) أن المشاركة"هي الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المنظمة بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة سير المنظمة ، أو إدارتها العادية على نحو يحدد من سلطة رأس المال المطلقة في حكم المنظمة، واتخاذ القرارات فيها طبقا للنظرية التقليدية.

وأشار(الخضرا، وآخرون، 1995) إلى أن المشاركة ا´ تعمد على أساس أن العمال يرغبون في تأييد القرارات التي يساهمون في منعها، ويركز على مبدأين هما:

1. تطوير أعمال المرؤوسين وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية في إعمالهم.
2. إعادة توزيع السلطة لصنع القرارات في المستويات الدنيا في المنظمة.

والمشاركة كما يراها (الخضرا وآخرون، 1995) ا´عبارة عن مساهمة عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار، فما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة والفكرة الجوهرية وراء الإدارة بالمشاركة هي إن الموظفين الذين يساهمون في وضع برنامج ما، يعملون جهدهم لتطبيقه والوصول إلى النتائج المرجوة.

ويذكر(العدوان، والخوالدة، 2008) أن المشاركة ´´إفساح المجال للافراد في إبداء أرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم.

ويرى الباحث أن مفهوم المشاركة عبارة عن عملية اشتراك الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الآهداف العامة للمنظمة وتحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات كل فرد حسب المستوى الإدارى

واختصاص العمل،بحث يؤدى إلى التكامل في تحقيق النتائج، وممكن أن يكون مجالات المشاركة بالتالي:

1.المشاركة في صياغة السياسة العامة والأهداف النهائية للمنظمة

2-المشاركة في تخطيط الأداء والقرارات الخاصة بتيشغل المواد المتاحة

3-المشاركة في صياغة الإجراءات وعمليات الرقابة والمراجعة.

وحول صيغ المشاركة يشير (عبوي، 2006) إلى أن المشاركة تتطلب من المديرين عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري حيث يجب أن تكون المعلومات الكافة متوافرة لدي المديرين لنقلها إلى المرؤوسين وتشجع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح الأساليب المناسبة وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج.

(2-2) : تقيم اداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من الركائز الأساسية لأسلوب الإداره بالأهداف ومؤشر دقيق لمعرفة الأداء كما أشار إليه (توفيق،2008) بأن تقييم أداء العاملين" عباره عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحدده".

ويشير (العلي، 1996) إلى أن تقييم سلوك الأفراد في أثناء العمل ء وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة ٠ والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترات زمنية محدده ومعروفة ما يجري في نهاية الملاحظة ونقد وجهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تميز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلا وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فها والمجتمع عامة.

وأكد (الهيتي، 2000)إلى أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.

وتشير(البرنوطي، 2007) إلى إن تقييم الأداء في المنظمة التي تعتمد على الادارة بالأهداف تختلف عن تقييم نظام الإدارة التقليدي، لان نظام الإدارة بالأهداف يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المنظمة على ما سيحققون خلال السنة أو فترة معينة وحسب ظروفهم الخاصة، ففي نهاية الفترة المحددة يتم مراجعة التعهدات والتأكد من مدى الالتزام بها، لذلك فان المنظمة لا تحتاج إلى تقييم الأداء للموظف بل يتم مراجعة التعهد وتقدير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذه، فهذه المراجعة تمثل البديل لعملية التقييم.

ويذكر (رشا، 2009) أن تقييم الأداء عملية مراجعة النشاط الإنتاجي لهؤلاء الأفراد لتقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى (عليان،2010) أن تقييم الأداء أمر مهم في المنظمة، لأنه يشجع العاملين على انجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، ويعد أفضل وسيلة للتمييز بين أداء العاملين في المنظمة ، وعادة تكون بشكل رسمي سنويا، ويمكن القيام به بشكل غير رسمي عدة مرات سنويا مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولا بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسقا.

أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعد من الأمور الأساسية في المنظمة حيث أنها كما يراها (رشا،2009)

تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم،كما إنها وسيلة لتقويم ضعف العاملين وإجراء تحسينات الأداء، والكشف عن الحاجات التدريبية، ومعرفة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف عليا ونقلهم إلى أماكن انسب لهم، وتعد عملية التقييم مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة.

خطوات تقييم الأداء

ويرى (عليان، 2010) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

الخطوه الأولى: تحيد معدل قياس أو مقياس معياري للاداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، ويجب أن يعرفه العاملون مسبقا، وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة، وذات صبغة كمية قابلة للقياس.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدلات الأداء الفعلي للعاملين، معتمده على معلومات دقيقة ذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المده الزمنية التي تجرى على أساسها عملية التقويم.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، و مقارنه نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل ، أسبابه، طرق معالجتها.

طرق لقاس أداء العاملين

هناك طرق متعدده لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها (عليان،2010):

1. طريقة المقالة او التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل ، ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات ، لان بعض المقيمين يركزون

على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما إن أسلوب المقيم في الكتابة ممكن أن يؤثر في التقييم.

2. طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة ، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين ، وعندما يتساوي تقييم أكثر من فرد لاحتلال مرتبة واحدة.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: تم بموجبه تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته ، تتميز الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها إنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس.

4. طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المتدنية الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدرا معقولا من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

5. طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولتها، ودور المقيم يكون محدودا ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

6. طريقة التقييم البياني: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل:كمية العمل ، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف،وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزيئات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.
7. طريقة الإدارة بالاهداف لقياس الأداء: إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي، وجواد، 2010) أنها منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ونوعا من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. أما (ثابت، 2008) فيرى ان هناك خطأ شائعا حيث يرى بعض القادة أو الاداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، ولكن الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسؤولون وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحراث وعامل النظافة ، لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

ويرى (عليان، 2010) بأنها معرفة مدى تحقيق المرؤوس للاهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها، أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال ، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية، لذلك يعتمد التقييم على النتائج.

خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين

حدد لارسون (Larson, 1995) في دراسته المشار إليها في (العزاوي، وجواد، 2010) مجموعة من الخطوات وهي:

1. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ٠ ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة ، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
2. تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
3. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف (**wheelen and hunger ,2002**) الاداء: هو قدرة الأدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وهو نتيجة نهائية لنشاط.. ويعرف (رواية،**2006**) الأداء بانه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويعرف (المطرفي، **2005**) الاداء بانه: ما يفعله الفرد نتيجة لاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البئيه لتحويل المدخلات الى مخرجات بمواصفات معينة ومعدلات محددة. ويعرف (سلطان ،**2003**) الأداء بانه الأثر الصافي لجهود العاملين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الجوانب المتداخلة في مفهوم اداء العاملين

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها بما يلي (شنوفي،**2004**):

أولاً : الجوانب المتعلقة بالعمل:

1. الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسياً من اركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره وفهمه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة.

2. نواتج العمل: تعبر نواتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققها الموظف، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعه للكمية والنوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه.

ثانياً : الجوانب المتعلقة بالسلوك:

1. سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة وخاصة التي تتعلق بالانتاج.

2. سلوك الاجتماعي: يشير السلوك الاجتماعي في العمل عن مدى تعاون الموظف مع زملائه ومدى انصياعه للانظمة والتعليمات وتنفيذه لأوامر مرؤوسيه ومدى مساهمته في انجاز الأعمال ومدى مشاركته بحل المشاكل.

3. الحالة النفسية للعامل: وهي تشير الى حالة الموظف النفسية والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل ومستعد لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح بالتجاوب مع متطلبات العمل.

4. فرص التقدم: يسلك الموظف طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج تدريبية او الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة الانتاجية وفعالية ادائه.

كفاءة الأداء وفعاليته

أن الكفاءة تعني (كيف نعمل؟) اما الفعالية (ماذا نعمل) فالفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، انسان، اساليب) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين

العناصر وليس كميتها. اما الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فأن الكفاءة تهتم بالانجاز بأقصر وأقل تكلفة وأقل جهد ممكن. ومن هنا نفهم أن الكفاءه هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها (رمضان زياد، **2012**) .

مكونات اداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها هذه الابعاد هي:

1. كمية الجهد: وتشير الى مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض انواع الاعمال قد لا يهم كثير سرعة الأداء او كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء وايضا تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء **(Edogar and Geare,2005)**.
3. نمط الأداء: تعني الاسلوب او الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل فعلى اساس نمط الاداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او انشطة معينة او مزيج هذه الحركات والأنشطة اذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة اذا كان العمل ذهني ويتبع هذا الاسلوب في اجراء او دراسة كتابة او تقرير.

مقاييس الأداء

أن قياس الأداء هو المقاييس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع كافة العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات وغيرها من جوانب العمل المختلفة، وأشار الى ان معايير الأداء تمثل الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين الادارة والعاملين حين توضح الكيفية التي تمكنوا من خلالها الوصول الى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت على الأغراض او القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه(النجار،**2007**). واشار (ميشيل، **2001**) أن مقاييس الأداء تشير الى امور مثل توليد الدخل والمبيعات والنتائج، وتشغيل الوحدات والطاقة الانتاجية، وتكاليف والتسليم في الموعد وتقديم الخدمة، وسرعة رد الفعل، واعادة التشغيل، والوفاء بمعايير الكفاءة النوعية او ردود الفعل العميل.

من خلال اراء الباحثين السابقة يرى الباحث ان مقاييس الاداء هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد الخصائص او السمات التي تؤدي الى قياس اداء العاملين في المنظمات التي يعملون بها، ولكن المأخذ على هذه الاراء عدم توضيح الخصائص والسمات الموضوعه بشكل كمي حتى تكون عملية القياس بشكل موضوعي ودقيق وهذا ما اشار اليه (السحيباني،**2006**) حيث عرف القياس بانه " وضع الخصائص او السمات او الظواهر في صورة رقمية (كمية)" وأكد على ذلك (**Kaplan,2004**) حيث اشار الى مبدأ أساسي وهو " ان ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته، ولا سيما في ظل تنامي حجم الاصول غير ملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة".

العناصر الاساسية لعملية الأداء

يوجد أربعة عناصر رئيسية لعملية إدارة الاداء حسب ما يراه (**Donald & smith,1995**):

1. تحديد التوقعات: حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً – العمل المطلوب أدائه، وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

2. التوجيه وارجاع الأثر: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل واعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الاداء التي ساهموا في وضعها.

3. المتابعة: ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنين معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم انجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل. وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

4. المكافآت: بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً ما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

ويرى بعض العلماء أن الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثة عناصر هي (Allerton , 1995):

1. تخطيط الاداء : Performance Planning

ويشتمل على :

- المساهمات : وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.

- السلوكيات : وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز المتميز والمقبول
- الموارد: وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن:

الأدوات : Tools، ومستوى السلطة level of Authority، والتدريب الإضافي والمستمر Additional training، وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامها Access to Resources

2. متابعة وملاحظة الاداء :

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل واعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم. مستخدماً مؤشرات الاداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضاً للأتفاق على أيه تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الاداء. ويعد الوقوف على ما تحقق من انجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الاداء. وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق أو الاهتمامات لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

3. تقييم الأداء:

ويتم في جلسة تعقد سنوياً – ويتم فيها استعراض ماحدث في جلسات متابعة الاداء التي عقدت على مدار العام. على أن يراعى فيها ما يلي:

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.
- النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.

- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية الى الاتجاهات المحددة. وتحديد الانجازات.

إذ يكشف التقييم واقع انجاز العام المنصرم، ويضع اسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل. فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الاداء تنمو في حركة دائرية لانهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

(2-3) : الدراسات العربية والأجنبية السابقة

حظي كل من موضوعي الادارة بالاهداف واداء العاملين باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى يومنا هذا، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية التي تناولت مدى تطبيق الادارة بالاهداف وعلاقتها ببعض المتغيرات في المنظمات المختلفة، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع اداء العاملين والعوامل المؤثرة فيها.

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مختلف البيئات العربية والأجنبية التي اهتمت بكل من موضوع الادارة بالاهداف كاحد ادوات تقييم الأداء واداء العاملين، وفيما يأتي استعراض لهذه الدراسات:

(2-3-1) الدراسات باللغة العربية

اما دراسة (**الحسن,2002**) بعنوان "**الادراة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 1999/1/17**" وهي دراسة تحليلة وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية ، هدفت الى معرفة مدى تطبيق الادارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الاسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها ، وهل ادى التطبيق الى زيادة الانتاج، تكون عينة الدراسة من 50% و من مجتمع حيث اعتمدت الدراسة فقط على المديرين العامين ومديري الاقسام

والانتاج ومديري الورش ، تكون عينة الدراسة من 100 استبيانة ، توصلت الدراسة الى نتائج اهمها : ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافية عن مفهوم الادارة بالأهداف وكيفية تطبيقها، ولم يتم اعتماد الاسلوب العلمي في تطبيق الادارة بالاهداف حيث افتقد الى المشاركة الفعلية الحقيقية من قبل المرؤوسين.

اما دراسة **(عقيلات،2002)** حول تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق نموذج الادارة بالاهداف في الاشراف التربوي تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية و التعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفا تربويا، و توصلت الدراسة الى: ان درجة تصنيف نموذج الادارة بالاهداف في ادارة الاشراف كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الادارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي،والجنس)

- جاءت دراسة **(قبلان،2000)** بعنوان "**مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالانتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري**" ، وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة و مفهوم المشاركة في الادارة من جهة و مفهوم الانتاجية والروح المعنوية من جهة اخرى والعلاقة بينهما، ومعرفة واقع مشاركة العمال في الادارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، و مدى فعاليتها في تحسين الانتاجية و رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحديد المعوقات التي تحد من فعالية مشاركة العمال في الادارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (24 شركة ومشروعين) منتشرة في جميع

المحافظات السورية، وعينة الدراسة كانت قصدية، وهي الشركات الموجود في دمشق وعددها (8 شركات)، واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج عملية حددت الاسباب الرئيسية و المشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الادارة والتي بدورها تقف امام رفع الانتاجية والروح المعنوية للعاملين.

و في دراسة (**الشريف،2003**) بعنوان "**دور الادراة بالاهداف في تطوير الكفاية الادارية والمهنية لمدير المدرسة**" هدفت الى التعرف على فلسفة الادراة بالأهعداف و خصائصها و مراحل تطبيقها و دورها في ادارة المدرسة ، و توصلت الدراسة الى ان الادراة بالأهداف في اي مرحلةى من مراحل التعليم العام (ابتدائي–اعدادي–ثانوي) من شانه ان يؤدي الى تطوير اداء مدير المدرسة و تطوير علاقاته مع المعلمين

وقام كل من(**رواقه ومحمود والشبلي، 2005**) بإجراء دراسة **بعنوان** " **تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية** "**هدفت إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين والمعلمات في منطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية بكلية التربية للمعلمين بصحار** .تكونت العينة من (48) معلمًا ومعلمة اختيروا عشوائيًا، وأظهرت النتائج ارتفاعًا نسبيًا في أداء المعلمين والمعلمات حديثي التخرج، إذ حصل ما يقارب 90% () منهم على مستوى أداء ممتاز أو جيد جدًا، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية. أما بخصوص الجنس والتخصص، فلم تظهر النتائج أثرًا لهما على الأداء، وكانت العلاقة بين المعدلّ التراكمي للمعلمين وأدائهم التدريسي غير دالة إحصائيًا.

– وفي دراسة (**العدوان،2006**) بعنوان "**تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لامكانية تطبيق نمط الادراة بالأهداف**" هدفت الدراسة الى معرفة تصورات مديري و معلمي

المدارس الثانوية العامة في الاردن لامكانية تطبيق نمط الادراة بالاهداف في محافظة البلقاء ، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و معلمي المحافظة لعام 2005-2006 و عددهم 87 مديرا و مديرة ، (2429) معلما و معلمة ، اختير منهم لعينة بنسبة 20% بطريقة عشوائية ، توصلت الدراسة الى النتائج التالية : تصورات امكانية تطبيق نمط الادراة بالاهداف لدى المبحوثين مرتفعة ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المدراء و المعلمين لامكانية تطبيق نمط الادراة بالأهداف حسب المتغيرات الديمغرافية .

دراسة **(عمران،2007)** بعنوان: **تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس"**. هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية "سيرونيكس" في مدينة دمشق، ولتحقيق هدف الدراسة، بنيت استمارة لقياس أداء العاملين في الشركة بلغ عددهم في خط الإنتاج الذين أجريت عليه عملية القياس (111) عاملاً وعاملة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الإيجابي، كما أظهرت النتائج ازدياد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين ومقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العاملون فيها والإجازات التي يأخذونها، والتكريم المادي والمعنوي للعاملين، وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها. وأوصت الدراسة بتشديد المشرفين على زيادة تفعيل نظام تقييم أداء العاملين الايجابية واستغلالها بشكل أكبر لتطوير أداء فاعلية نظام التقييم.

واجرى **(الحربي،2008)** دراسة بعنوان "**دور الادراة بالاهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**" هدفت الدراسة الى التعرف على دور اسلوب الادراة بالاهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية لتكون مجتمع الدراسة من (301) مديرا ، وعينة الدراسة تكون من (261) مديرا في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي

2008-2007 ، بينت الدراسة ان دور اسلوب الادارة بالاهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية ، و لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات حول اسلوب الدارة بالهداف عند مديري المدارس تعزى الى صالح الخبرة و المؤهل العلمي و التفاعل بينهما.

- دراسة، (إبراهيم،2009)، بعنوان: **تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية.** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة لتقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، في ظل القانون 47 لسنة 1978 في جمهورية مصر، ومناقشة أهم المشاكل التي تعيق التقييم السليم لأداء العاملين. وكان أهم ما توصل إليه الباحث أن حجر الزاوية لهذا النظام هو الاتصالات بين المشرف ومرؤوسيه بخصوص أدائهم وسلوكهم، وأن على كل مشرف إجراء مقابلة بعدم التقييم مع كل عامل ليخبره أولاً بنتائج التقييم، ومناقشته فيها ثم يناقش في الخطط والأفكار المتعلقة بمستقبل عمله. وطبقت الدراسة على عينة مكونة 223 مستجيباً من العاملين في وحدات الجهاز الحكومي. ومن أهم نتائج الدراسة: تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرؤوس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة . وإن أسلوب السرية هو السياسة الغالبة في تقييم الأداء، وأن قليلاً جداً من الأجهزة الحكومية تسمح بعلانية التقييم واعتراض المرؤوس على نتائج التقييم. كما توصلت إلى إن نتائج تقييم الأداء في الجهاز الحكومي المصري تستخدم بالدرجة الأولى لخدمة الأهداف الإدارية، وأن تقييم الأداء على علاقة مهمة مع الأنشطة الوظيفية الأخرى لإدارة شؤون العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقييم.

- دراسة **(الأمـــــــيــــــــري، 2009)**، بعنوان: **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار،** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير

نظام تقويم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة، والإجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من 40 موظفاً و10 من مدراء الأقسام، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: اتضح إن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقويم أداء منتسبيه كان (غير مقبول). كذلك أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره. كما تبين أن هنالك تغليب لمقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستمارة المقترحة بدلاً من استمارة التقييم الحالية. كما أوصت بضرورة إحاطة الموظف علما بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي ، كما ينبغي أبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه، ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف.

أجرى(حكمت،2010) ، دراسة بعنوان" تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " تناول فيها كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تمت معالجة مشكلة بحثية مفادها :إن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلة المنظمة وفشلها في تحقق أهدافها .وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة) الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل،وبإدارة المنظمة (تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(2-3-2) الدراسات الإنجليزية

اما دراسة برلمان (**Perlman,2000) بعنوان "تطبيق الادارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية**" هدفت الدراسة الى كيفية تطبيق وممارسة الادارة بالاهداف في جامعة روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، و بينت نتائج الدراسة أن تطبيق الادارة بالاهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء، و تؤدي أيضا الى زيادة الالتزام والضبط في العمل و ذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للإنجاز الإداري.

ودراسة أنطونيو (**Antonio,2005)** بعنوان "**الادراة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق**" هدفت الدراسة الى معرفة أثر الادارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية امريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (26) فريق عمل و (176) موظفا في الدول المختلفة، و بعد جمع البيانات ظهر بأن هناك (21) فريق في الدول فقط لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، و بعد مقارنة النتائج اظهرت نتيجة الدراسة أن تطبيق الادارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على بناء روح الفريق و يزيد من الانتاجية و الرضا الوظيفي.

دراسة (**Boice and Kleiner, 2007)** بعنوان: **"Designing Effect performance Appraisal System".** هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام تقييم أداء فعال لمنظمات الأعمال الأمريكية من أجل زيادة حافزية والتزام القوى العاملة مع هذه المنظمات. وتم ذلك من خلال تحليل مجموعة من العوامل التي تؤثر في نظام تقييم الأداء أهمها: أهداف المنظمة والأفراد، تدريب المقيمين، معايير الأداء، سجلات تقييم الأداء، المقياس المستخدم في عملية التقييم. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (32) منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية. وكان من أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: يتطلب تطوير نظام تقييم أداء فعال التزاماً ودعماً قوياً من الإدارات العليا، وتقل فاعلية النظام في حال عدم الربط بين أداء الموظفين وأهداف المنظمة، وضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة، وضرورة وجود معايير أداء يتم القياس بموجبها وتتناسب مع أهداف المنظمة.

أما بروان **(Brown,2008)** قام باجراء دراسة بعنوان "**أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال في الفنادق**" وهدفت الدراسة الى بحث ابعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الاداء لموظفي الاستقبال في الفنادق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين و المشرفين في (82) فندقا في مدينة آميس في آيوا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (328) مفردة ، توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: عدم وجودة علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المرؤوسين تعزى لمتغيرات الفئات العمرية و طول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق.

– دراسة (Gill, 2008) بعنوان: "Effective Performance In U.S.A Appraisals"

هدفت الدراسة إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقييم الأداء سنوياً، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في إجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة، وذلك من خلال قائمتين الأولى توضح ما يجب أن يفعله المقيم والثانية توضح ما لا يجب أن يفعله، وطبقت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في 119 شركة أمريكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عامة أهمها: تهيئة الموظفين جوهر هذه العملية، وأن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المديرين والموظفين بحيث يستطيع الموظفون مقارنة أدائهم بتوقعات المديرين، والعدالة الموضوعية أساس نجاح عملية التقييم لذلك يجب فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيداً عن هذه العملية، وإذا تم إجراء عملية التقييم بشكل منتظم ولائق سوف يكون التأثير إيجابياً على أداء الموظفين في المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين الذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقييم السنوي.

– دراسة (Longenecker and Laurance, 2009) بعنوان: "Creating Effective Performance Appraisals"، هدفت الدراسة إلى تصميم نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا في منظمات الأعمال الأمريكية، ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وأختار عينة من(60) موظفاً طبقت عليهم الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه إذا كان هناك نظام لتقييم الأداء في المنظمة فإنه لأمر ملح أن يتم تطبيق النظام من قبل المقيمين بشكل صحيح ودقيق وهذا يتطلب تنظيماً للوقت والجهد ودعماً ملائماً من الإدارة العليا. كذلك لابد أن يتمتع المقيم بالمهارات الإدارية التالية: الفهم التام لنماذج التقييم والإجراءات المتبعة في المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات والحكم، ومهارات الاتصال المكتوبة

واللفظية، وقدرة عالية بالمراقبة والملاحظة، ومهارة حل الصراعات بين الموظفين، وتوضيح أهمية التقييم والغرض منه. وأوصت الدراسة بضرورة الخروج من أسلوب استخدام استمارة واحدة في تقييم جميع منتسبي المنظمة واعتماد أكثر من استمارة وحسب التوصيف الوظيفي.

دراســة (Khera, 2010) بعنــوان (**Human resource practices and their impact on employee productivity: A Perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees in India**). ركزت هــذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين فــي البنــوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاســتقطاب والتعيــين، التحفيــز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب. وتناولت عينة من 184 مــن موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك مــن القطــاع العــام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. ومعامل الارتبــاط (Duncan's mean Test) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين مــن حيــث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

- دراسة (**Samad, 2011**) بعنوان: **Predictors of Performance Appraisal Among Managers in Malaysian Commercial Banks** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات إدراك الموظفين لتقييم الأداء. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (250) موظفاً في الإدارة في البنوك التجارية الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية ارتبطت بادراك الموظفين لتقييم الأداء. كما بينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية هي بمثابة مؤشرات لإدراك الموظفين لتقييم الأداء. وأوصت

الدراسة بالتشديد على استعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم أكثر من مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين لإحداث التغيير في أداء فاعلية نظام التقييم.

- دراسة، (Wisan, 2012)، بعنوان: **Assessment And Assisting The College President Steer The SHIP: An Analytic Comparison Of Dashboard Indicators** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور، وإجراء تحليل مقارن لمقاييس الأداء المستخدمة في الجامعة (BSC و6σ). وطبقت الدراسة على كليات الدراسات العليا في جامعة ولاية بالتيمور مكونة 7 كليات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن أفضل أداة تساعد الإدارة العليا على تقويم مستوى أداء الجامعة هي BSC، وذلك لوضوحها وقابليتها للفهم والإدراك. وإن إحدى نقاط القوة لبطاقة الأداء المتوازن أنها لا توجه المنظمة إلى التركيز على المقاييس المالية فقط، بل أيضاً توجهها إلى التركيز على المقاييس غير المالية (العميل، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو) ولكن هذه البطاقة قد لا تحدد المقياس أو المؤشر الذي يجب استعماله. وأوصت الدراسة بضرورة استعمال المدراء مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم الذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقييم في كليات الدراسات العليا في الجامعة المعنية بالدراسة.

- دراسة (Woodford and Jeanne, 2012) بعنوان: "**Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them correctly in the Multi – National Setting**"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تقييم الأداء في المنظمات العالمية، ودور التقييم في رسم الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات لتجاوز التحديات التي فرضتها العولمة ضمن بيئة تنافسية غير مستقرة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من عشرة منظمات من المنظمات العالمية. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإدارات العليا ملزمة

بتوضيح كافة الخطط الإستراتيجية والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها حتى يتسنى للمقيمين بإجراء عملية تقييم شاملة. وانه يجب أن تكون عملية التقييم مبسطة قدر المستطاع وعلى المقيمين أن يتدربوا ضمن برامج تقييم تحددها الإدارة العليا، إضافة إلى تعلم طرق تقييم تلائم أهداف المنظمة وكذلك دراية شاملة بمعايير التقييم. كما بينت أن المنظمات العالمية غالباً ما يكون فيها ثقافات وعادات مختلفة لأفراد ذوي جنسيات مختلفة وعلى المقيم أن يراعي هذه الاختلافات. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في المنظمات العالمية على مواجهة الأزمات في هذه المنظمات عن طريق تدريبهم على استراتيجيات عمل بديلة.

(2-4) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين الأعوام(2004 -2013). ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

أولاً: أجريت أغلب الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعياً، في حين لم يَحْضَ هذا الموضوع باهتمام كافٍ من قبل الباحثين والدارسين في المنطقة العربية ومنها الأردن في حدود علم الباحث.

ثانياً: أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الادارة بالاهداف إلى أن بعض النتائج المتعلقة بتطبيق طريقة الادارة بالاهداف التزويد تتباين من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست طريقة الادارة بالاهداف ودورها في اداء العاملين حيث انفردت هذه الدراسة بدراسة اثر طريقة الادارة

بالاهداف في اداء العاملين في قطاع البترول في دولة الكويت من خلال تطبيقها على مؤسسة البترول الوطنية والشركات التابعة لها.

ثالثاً: تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين من الإدارة العليا، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على العاملين في الإدارة التنفيذية والاشرافية في مجتمع الدراسة.

خامسا: اختبرت الدراسة الحالية ابعاد مختلفة لمتغير طريقة الادارة بالاهداف على رأسها متغير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس والتزام العاملين في تحقيق الاهداف، حيث لم تتناولها الدراسات السابقة العربية او الاجنبية مما يعطي تميزا جديدا لهذه الدراسة.

الــفــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3- 1): المقدمـــــــــــــــــــــــــة.

(3- 2): منهج الدراسة.

(3- 3): مجتمع الدراسة وعينتها.

(3- 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

(3- 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

(3- 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3- 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

الــــفــــصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3– 1): المقدمــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان اثر استخدام الادارة بالاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. لذا، يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة والعينة، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3– 2): منهج الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من استخدام الادارة بالاهداف واداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، واعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1. اسلوب المسح من المصادر الثانوية من خلال الإطلاع ودراسة ما أتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات دراستها الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهّد لتكوين صورة واضحة ومتكاملة عنها.
2. أسلوب المسح الأولي للبيانات: حيث تم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة، والقصد من هذا الإختيار تحديد من سيتعامل مع إستبانة الدراسة والتي تم تطويرها لغايات استكمال الدراسة والوقوف على نتائجها الدراسة.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مؤسسة البترول الوطنية الكويتية في دولة الكويت والتي تضم عشرة شركات تعمل في نفس القطاع هي: شركة نفط الكويت، وشركة البترول الوطنية الكويتية،

وشركة صناعة الكيماويات البترولية، وشركة خدمات القطاع النفطي، وشركة ناقلات النفط الكويتية ، والشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود ، وشركة البترول الكويتية العالمية، والشركة الكويتية لنفط الخليج، وشركة التنمية النفطية ، والشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية (النشرة التعريفية الصادرة عن مؤسسة البترول الكويتية وشركاتها، التكامل في الأداء، 2013). وقام الباحث بسحب عينة عشوائية ممثلة من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية والاشرافية والبالغ عددهم 905 موظفاً. حيث تم اختيار 50% من مجتمع الدراسة لاجراء الدراسة عليها، حيث بلغت وحدة التحليل والمعاينة (452) مبحوثا.

وتم توزيع (452) إستبانة على وحدة المعاينة والتحليل، استرجع منها (392) بنسبة (86.72%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (380) استبانة بنسبة (96.93%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

جدول رقم (3−1)

مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمستردة والصالح للتحليل من الشركات الكويتية

الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية للمسترد(%)	الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للصالح للتحليل (%)
شركة نفط الكويت	50	43	0.100	39	0.099
شركة البترول الوطنية الكويتية	33	22	0.049	22	0.056
شركة صناعة الكيماويات البترولية	65	57	0.126	55	0.140
شركة خدمات القطاع النفطي	42	35	0.077	35	0.089
شركة ناقلات النفط الكويتية	22	22	0.049	20	0.052
الشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود	47	40	0.088	39	0.099
شركة البترول الكويتية العالمية	66	54	0.121	53	0.136
الشركة الكويتية لنفط الخليج	70	68	0.150	66	0.169
شركة التنمية النفطية	29	26	0.057	26	0.066
الشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية	28	25	0.055	25	0.063
المجموع	**452**	**392**	**86.72**	**380**	**96.93**

(3 − 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 − 2) ، (3 − 3) ، (3 − 4) ، (3 − 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس؛ والعمر؛ ومدة الخبرة؛ والمؤهل العلمي). وبناء على تحليل المتغيرات الديمغرافية السابقة

الجدول (3 – 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	336	88.43
	إناث	44	11.57
المجموع		**380**	**100**

يوضح الجدول (3 ــ 2) أن 88.43% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 11.57% هم من الإناث.

ويعزو الباحث ان اغلبية العاملين هي من فئة الذكور وذلك الى طبيعة العمل التي تقوم بها الشركات النفطية ورغبة الادارة في الشركات المبحوثة في تعيين الذكور اكثر من الاناث وذلك لطبيعة العمل الصعبة في المجال النفطي التي تتطلب العمل على مدار الساعة وخصوصا في الفترات الليلية مما كان السبب لرفض الاناث العمل في الفترات الليلية ويرجع ذلك الى العادات والتقاليد التي التي تحرص على عدم عمل الاناث في الفترات الليلية وطبيعة المجتمع الكويتي وتقاليده.

الجدول (3 – 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	اقل من30 سنة	75	19.73
	من 30– اقل من 40سنة	138	36.32
	من 40– اقل من 50 سنة	85	22.37
	50 سنة فأكثر	82	21.58
المجموع		**380**	**100**

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشرت نتائج التحليل في الجدول (3 – 2) أن 19.73% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل اعمارهم عن 30 سنة ، وأن 36.32% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين من 30 إلى اقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن22.37% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى اقل من 50سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 21.58%.

ويعزو الباحث ذلك الى توسع عمل الشركات النفطية التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت والحاجة الى المتواصلة الى الايدي العاملة وخصوصا بعد افتتاح بعض الأفرع الجديدة التي تحتاج الى الايدي العاملة المدربة من الفئة الاكثر نسبة من مجتمع الدراسة، لذلك حرصت الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية على تعيين الافراد الذين يمتلكون سنوات مقبولة من اجل تدريبهم وابقائهم في وظائفهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، مع احتفاظها بالافراد ذوي الاعمار المتقدمة ايضا للمحافظة على الخبرات المكتسبة لديهم.

الجدول (3 – 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	55	14.47
	من 6 – اقل من 10 سنوات	78	20.52
	من 10 – اقل من 15 سنة	105	27.63
	من 15 سنة فأكثر	142	37.38
المجموع		**380**	**100**

أما متغير مدة سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 4) أن ما نسبته 14.47% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل و20.52% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 – اقل من10 سنوات؛ وأن 27.63%. هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 – اقل من15 سنوات واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات بلغت 37.38%.

ويعزو الباحث ذلك الى قدرة الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في المحافظة على الأفراد العاملين لديها وتأمينهم بما يحتاجون ويحقق الاستقرار الوظيفي في الشركات المبحوثة، والاستفادة من الخبرات وتراكم المعرفة التطبيقية من خلال ما اكتسبه هؤلاء الافراد العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

الجدول (3 – 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	155	40.79
	بكالوريوس	187	49.21
	دراسات عليا	38	10.00
المجموع		380	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 – 5) فقد تبين أن 40.79% من حملة شهادة بكالوريوس فما دون في اختصاصهم، وأن 49.21% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا في اختصاصهم هي 10%.

ويعزو الباحث ذلك الى الحاجة الاكبر من حملة الشهادات الفنية(دبلوم فما دون) والبكالوريوس وذلك لطبيعة العمل في الشركات البترولية والمعرفة التي تحتاجها من الافراد العاملين

، اضافة الى حاجة الشركات البترولية الى المهن الفنية المدربة من حملة الدبلوم فما دون للعمل في الاقسام المختلفة، حيث ان التوظيف في السنوات الاخيرة اصبح يتجه نحو من يحمل مؤهل علمي بكالوريوس او دبلوم كشرط للتوظيف في الشركات المبحوثة.

(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث استخدم الباحث في معالجته للإطار النظري للدراسة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي طرأت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس طريقة استخدام الادارة بالاهداف، حيث تكون هذا المتغير من اربعة ابعاد (الثقة بين الرئيس والمرؤوس ؛ والالتزام؛ والمشاركة؛ والتغذية الراجعة بواقع (22) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الادارة بالاهداف	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	المشاركة	الالتزام	التغذية الراجعة
عدد الفقرات	5	5	6	6
ترتيب الفقرات في الاستبانة	1 – 5	6 – 10	11–16	17–22

الجزء الثالث: تضمن مقياس اداء العاملين وخصص له (7) فقرة لقياسه.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (29) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي.

(3 – 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون ـــ SPSS V.20 .

وقام الباحث من خلال الرزمة الإحصائية المذكورة سابقا بتطبيق الأساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومعامل الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، وتبيان أي الابعاد الاكثر تأثيرا في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط لتعرف اثر ابعاد المتغير المستقل كل لوحده في اداء العاملين كمتغير تابع.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار لمستوى الأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.34 لغاية 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.68 فأكثر

(3 – 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 7–1) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والادارة العامة والموارد البشرية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

(3 – 7–2) ثبات إداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة

في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 – 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا(α)
1	**الادارة بالاهداف**	22	0.823
1 – 1	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	5	0.862
1 – 2	المشاركة	5	0.850
1 – 3	الالتزام	6	0.719
1 – 4	التغذية الراجعة	6	0.840
2	اداء العاملين	7	0.872

إذ يوضح الجدول (3 – 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.823) للادارة بالاهداف كحد أدنى، و(0.872) لاداء العاملين كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

(3 – 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجــراء إختبــار Kolmogorov – Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر ســلباً علــى نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكــس ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرتــه علــى تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 – 7). وقــد تــم صــياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي:

H_O: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(0.05 < \alpha)$.

H_A: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(0.05 > \alpha)$.

وبالنظر إلى الجدول(3 – 7) وعند مستوى دلالــة $(0.05 < \alpha)$ فإنــه يتبــين أن توزيــع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر مــن (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 7)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	**اداء العاملين**	1.122	0.161	يتبع التوزيع الطبيعي
2	**الادارة بالاهداف**	0.932	0.351	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 1	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	1.465	0.075	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	المشاركة	1.149	0.142	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	الالتزام	1.565	0.105	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 4	التغذية الراجعة	1.522	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة $(0.05 < \alpha)$

الــــفــــصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمــــــــــــــــــة

(4 – 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

الـــفـــصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمـــــــــــــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الاولية لإجابـــاتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيـــرات الدراســـة والأهميـــة النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 – 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 – 2–1): استخدام طريقة الادارة بالاهداف في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية

لوصف وتحليل استخدام طريقة الادارة بالاهداف فـــي مؤســـسة البتـــرول الوطنيـــة الكويتية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبـــار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1).

إذ يشير الجدول (4 ـــ 1) إلى مستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت والشركات التابعة لها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(2.85 – 3.59)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية والشركات التابعة لها، فكان (3.42) وبمستوى ممارسة مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد الالتزام بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (0.672) وبمستوى استخدام متوسط. فيما جاء بعد الثقة بين الرئيس المرؤوس بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.398) وإنحراف معياري (0.615) وحصلت على مستوى استخدام متوسطً. واخيرا جاء بعد المشاركة بين الرئيس والمرؤوس بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (2.85) وإنحراف معياري (0.537) وحصلت على مستوى استخدام متوسطً ايضا.

الجدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" لمستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	طريقة الادارة بالاهداف	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	5	3.398	0.615	18.871	0.000	2	متوسط
2	المشاركة	5	2,85	0.537	13.539	0.000	4	متوسط
3	الالتزام	6	3.59	0.672	22.736	0.000	1	متوسط
4	التغذية الراجعة	6	3.29	0.629	15.662	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لطريقة الادارة بالاهداف	22	3.42	0.511	16.593	0.000	متوسط	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) (1.650).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 – 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام الادارة بالاهداف، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول استخدام الادارة بالاهداف. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى استخدام الادارة بالاهداف، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع ابعاد الادارة بالاهداف. وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الادارة بالاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من ابعاد الادارة بالاهداف فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الاستخدام للفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 2) ؛ (4 – 3).

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم(t) للثقة بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة Sig*	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
1	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ.	3.30	0.689	12.663	0.000	4	متوسط
2	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.	3.56	0.777	15.229	0.000	2	متوسط
3	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي.	3.32	0.612	17.662	0.000	3	متوسط
4	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.	2.96	0.861	13.991	0.000	5	متوسط
5	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني	3.85	0.550	16.552	0.000	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقة بين الرئيس والمرؤوسين	3.398	0.615	متوسطة			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 – 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة ببعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس فش الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.85 - 2.96) بمتوسط كلي مقداره (3.398) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للثقة بين الرئيس والمـــرؤوس

فش الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني " بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.398)، وانحراف معياري بلغ (0.550)، فيما حصلت الفقرة " رئيسي في العمل يعرف توقعاتي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.398) وانحراف معياري (0.861).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس فش الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد شراكة الثقة بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المشاركة في تحديد الأهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	المشاركة في تحديد الاهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
6	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم	4.105	0.741	14.583	0.000	1	مرتفع
7	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة	3.379	0.727	10.362	0.000	3	متوسط
8	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لاهميتها واولويتها	3.536	0.785	11.272	0.000	2	متوسط
9	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لابداء الاراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف	3.115	0.918	11.614	0.000	4	متوسط
10	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري	2.995	0.871	10.883	0.000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى المشاركة في تحديد الاهداف	3.426	0.648	**متوسط**			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية

في الكويت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.995 - 4.105) بمتوسط كلي مقداره (3.426) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.426)، وانحراف معياري بلغ (0.648)، فيما حصلت الفقرة " يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.995) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.426) وانحراف معياري (0.871).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات

التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	**التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف**	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
11	أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي	3.879	0.977	14.646	0.000	1	مرتفع
12	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل.	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسط
13	اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء اكبر لعملي.	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسط
14	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها	3.207	1.040	3.248	0.001	6	متوسط
15	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسط
16	احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف مؤسستي	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.478	0.817				

لالتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 – 4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.207 - 3.879) بمتوسط كلي مقداره (3.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى المشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي" بمتوسط حسابي بلغ (3.879) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.478)، وانحراف معياري بلغ (0.977)، فيما حصلت الفقرة " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040).

ويبين الجدول (4 – 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارسة التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في

الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. ويشير الجدول (4 – 4)أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد مستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في تحقيق الاهداف في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	**التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين**	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاستخدام
17	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي	3.779	0.977	14.646	0.000	1	مرتفعة
18	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	3.547	1.003	8.879	0.000	3	متوسطة
19	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظفين	3.377	0.953	6.439	0.000	4	متوسطة
20	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين	3.207	1.040	3.248	0.001	6	متوسطة
21	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية	3.550	0.987	9.080	0.000	2	متوسطة

	المتبعة في المؤسسة من اداء الموظفين						
22	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء الوظيفي	3.309	0.985	5.109	0.000	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لالتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف		3.478	0.817				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 – 5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.207 - 3.779) بمتوسط كلي مقداره (3.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفين " بمتوسط حسابي بلغ (3.779) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.478)، وانحراف معياري بلغ (0.977)، فيما حصلت الفقرة " تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.207) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.478) وانحراف معياري (1.040).

ويبين الجدول (4 – 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحـــدة المعاينـــة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة التشارك التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى ممارســـة التغذيـــة الراجعـــة بـــين المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولـــة الكويـــت. ويشير الجدول (4 – 5)أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنـــه مـــن خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفـــراد وحـــدة المعاينـــة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد مستوى التغذية الراجعة بـــين المرؤوســـين فـــي تحقيـــق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويـــت حيـــث كانـــت كافـــة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبـــين أن مـــستوى ممارســـة التغذية الراجعة بين المرؤوسين في تحقيق الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنيـــة في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

(4 – 2–2): اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

لوصف وتحليل اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، لجأ الباحـــث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقـــق مـــن معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجداول (4 – 6).

الجدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" لمستوى اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

ت	اداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقيق
23	تتماشى كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3.784	0.780	16.375	0.000	2	مرتفع
24	اظهر نظام تقويم الاداء للعاملين تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة	3.773	0.779	16.155	0.000	3	مرتفع
25	تحترم الادارة العليا وتقدر الافكار والاراء الجديدة في المؤسسة	3.660	0.915	11.738	0.000	5	متوسط
26	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى ادائهم	3.667	0.863	12.594	0.000	4	متوسط
27	تشعر ادارة المؤسسة بالرضا عن نتائج اداء العاملين فيها	3.521	0.956	18.662	0.000	6	متوسط
28	تمكن ادارة المؤسسة العاملين من	3.352	0.735	12.562	0.000	7	متوسط

	اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة						
29	شهدت ادارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	3.883	0.815	17.637	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاداء العاملين	3.664	0.665				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 – 6) إلى مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت بين (3.352 – 3.883)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، فكان (3.664) وبمستوى تحقق ممتوسط على مقياس ليكرت الخماسي. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " شهدت ادارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.883) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.664)، وانحراف معياري بلغ (0.815)، فيما حصلت الفقرة " تمكن ادارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.352) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.664) وانحراف معياري (0.735).

ويبين الجدول (4 – 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحـدة المعاينـة والتحليل حول مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البتـرول الوطنيـة فـي الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حـول مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويـت. ويـشير الجدول (4 – 5)أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه مـن خـلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليـل حول العبارات المكونة لبعد مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنيـة في دولة الكويت حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقـرات. وبـشكل عام يتبين أن مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنيـة فـي دولـة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

(4 – 3): اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحـث بـإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تـم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل

متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء محصورة بين (±1)، والجدول رقم (4 – 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	1.629	0.796	– 0.643
2	المشاركة في تحديد الاهداف	1.298	0.735	– 0.445
3	التزام المرؤوسين بتحقيق الاهداف	1.726	0.778	– 0.367
4	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين	1.962	0.629	–0.511

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 7) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (الادارة بالاهداف)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـــ (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الاهداف، والتزام المرؤوسين بتحقيق الاهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) والبالغة (1.629 ؛ 1.298 ؛ 1.726 ؛1.962) على التوالي والتي تقل

عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين(0.629– 0.796) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين ابعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

الفرضية الرئيسة الأولى H_{O1}

الفرضية الرئيسة Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها(المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعه) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير	(R)	(R^2)	F	DF	Sig*	معامل الانحدار	T	Sig*

التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية		مستوى الدلالة	لابعاد الادارة بالاهداف β		المحسوبة	مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.673	0.597	78.686	بين المجاميع	4	0.000	الثقة	0.116	2.546	0.004
				البواقي	375		المشاركة	0.139	3.572	0.000
				المجموع	379		الالتزام	0.193	6.351	0.012
							التغذية الراجعة	0.129	2.517	0.016

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 8) أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها (الثقة ، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها (الثقة ، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.673) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت ناتج عن التغير في استخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.116) للثقة بين الرئيس المرؤوسين ، (0.139) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف، (0.193) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الالهداف، و(0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام

باستخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت بقيمة (0.116) للثقة بين الرئيس المرؤوسين ، (0.139) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف، (0.193) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الالهداف، و(0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.686) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها(المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعه) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وللتوصل الى أي الابعاد في طريقة الادارة بالاهداف ذات التأثير الأكبر، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها في في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (9 – 4).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أي أبعاد طريقة الادارة بالاهداف الأكثر تاثيراً في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics			
					التغير في معامل التحديد (R^2)	DF1	DF2	Sig* F Change
اداء العاملين	الالتزام	0.556	0.310	17.984	0.310	1	378	0.000
	الالتزام+ والثقة	0.583	0.340	67.490	0.030	2	377	0.000
	الالتزام+ والثقة+ والتغذية الراجعة	0.595	0.354	47.635	0.014	3	376	0.000
	الالتزام+ والثقة + والتغذية	0.601	0.362	42.339	0.008	4	375	0.000

	الراجعة +المشاركة							

يوضح الجدول (4 – 9) أثر طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها(المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لطريقة الادارة بالاهداف بأبعادها(المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة) في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** للمتغيرات كالآتي: (0.556) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.583) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس و الثقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.595) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس و الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) واخيرا و(0.601) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.310) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.340) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.354) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). **واخيرا** (0.362) للالتزام بتحقيق الاهداف بين الرئيس والمرؤوس والثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة في تحديد الاهداف بين الرئيس والمرؤوس كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 **Change** (0.310) للالتزام بين الرؤيس والمرؤوس في تحقيق الاهداف عند ستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.030) لللاتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.014) للالتزام والثقة والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). **واخيرا** (0.008) للالتزام والتثقة والتغذية الراجعة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير استخدام طريقة الادارة بالاهداف بأبعادها في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى اربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى H_{O1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام العاملين في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التزام العاملين بتحقيق الاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام العاملين بتحقيق الاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.640	0.410	225.097	1	0.000	0.574	15.003	0.000.
				378				
				379				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) أثر التزام العاملين بتحقيق الاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية التزام العاملين بتحقيق الاهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية

في الكويت ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.640) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.410)، أي أن ما قيمته (0.410) من التغيرات في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى التزام العاملين في تحقيق الاهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.574). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتزام العاملين في تحقيق الاهداف يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (225.097) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الاولى، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لالتزام المرؤوسين بتحقيق الاهداف في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفرضية الفرعية الثانية H_{O1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.580	0.336	164.318	1	0.000	0.531	12.819	0.000 .
				378				
				379				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) أثر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.580) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.336)، أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى مشاركة العاملين في تحديد الاهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.531). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمشاركة العاملين في تحديد الاهداف يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (164.318) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الثانية، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المرؤوسين بتحديد الاهداف في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة H_{O1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء	0.630	0.397	213.167	1	0.000	0.630	14.600	0.000

العاملين				378				
				379				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 – 12) أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.630) عند مستوى (α ≤ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.397)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.630). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بثقة العاملين يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (213.167) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة Ho_{1-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.537	0.289	131.414	1	0.000	0.560	11.464	0.000
				378				
				379				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 13) أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.537) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد

R^2 فقد بلغ (0.289)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ناتج عن التغير في مستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.560). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (131.414) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5−1) : النتائج

(5−2) : التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

(5−1) : النتائج

1. بينت النتائج ان مستوى درجة استخدام طريقة الادارة بالاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة. وهذا قد يعود إلى شمولية عناصر طريقة الادارة بالاهداف كاداة من ادوات تقييم الاداء ودقتها ووضوح مضمونها، كما أ ن استمرار ممارسة طريقة الادارة بالاهداف كاداة من ادوات التقييم على مدار العام، واستخدام سجلات لتقييم الأداء يقلل من الأخطاء التي يقع فيها العاملون غالبًا. ويمكن ترتيب الأبعاد التي تقيس طريقة الادارة بالاهداف كاداة من اوات تقييم الاداء تنازليًا بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي (الالتزام من العاملين بتحقيق الاهداف، والثقة بين الرئيس والمرؤوس ، والتغذية الراجعة من الرئيس الى المرؤوس ، واخيرا المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الاهداف)، وفيما يلي توضيح للنتائج التي توصلت لها الدراسة بخصوص كل بعد من أبعاد الادارة بالاهداف:

أ .إن تصورات أفراد عينة الدراسة لالتزام المرؤوسين بتحقيق الاهداف جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية، وقد تكون ناتجة عن شمولية عناصر طريقة الادارة بالاهداف كاداة لتقييم الأداء ودقتها ووضوحها، ووضوح الأهمية النسبية لكل منها، ووضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم

ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وفي بناء معدلات قياسية للأداء.

ب.إن تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة بين الرئيس والمرؤوس جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية وقد تكون ناتجة عن معرفة الموظف بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، وإشباع نظام تقييم الأداء لحاجته من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين.

ج .إن تصورات أفراد عينة الدراسة لاهمية التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء كانت متوسطة وإيجابية مما يشير إلى قوة العلاقة الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ومرونة التعامل بين زملاء العمل، وتحقيق العدالة في منح فرص التدريب والعلاوات والترقية وإيقاع العقوبات بناء على المعايير المحددة مسبقًا.

د. إن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى المشاركة بين الرئيس والمروؤس في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت والشركات التابعة لها كانت متوسطة وإيجابية وهذا يعود إلى توفر المعلومات ذات المصداقية العالية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأداء الواجبات الوظيفية، ومدى ثقة الموظف بخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الإدارية، والثِّقة بالمناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

2. اظهرت نتائج التحليل ان مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.

3. اشارت نتائج التحليل الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لابعاد طريقة الادارة بالاهداف مجتنعة ومنفردة في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند

مستوى الدلالة (α≤0.05). وإن بعد التزام العاملين بتحقيق الاهداف هو أكثرها إسهامًا في تفسير قوة التأثير، وبعد المشاركة في صياغة الاهداف بين العاملين والروؤساء هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.

4. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لمتغير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى دلالة (α≤0.05). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت اليها دراسة الكراسنة(2003) ودراسة (Antonio(2005 الى ان الادارة بالاهداف تعزز العمل بروح الفريق وتحقق الرضا لدى الموظفين مما يعزز من اداء العاملين في المؤسسات المبحوثة.

5. وجود اثر ذو دلاله إحصائية للالتزام العاملين في تحقيق الاهداف في اداء العاملين عند مستوى دلالة (α≤0.05). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Perlman,2000) من حيث التزام عينة الدراسة المبحوثة بالاتفاق على الارتفاع في اثر التزام العاملين في تحسين اداء العاملين والاداء بشكل عام. وكذلك جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة (Antonio,2005) من حيث اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في تحسين اداء العاملين في مجالي الرضا الوظيفي والانتاجية مقياسين من مقاييس اداء العاملين. كما اتفقت مع دراسة (Boice and Kleinu,2007) من حيث اثر الالتزام لدى العاملين يؤثر في ادائهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Boice and Kleiner(2007 التي اشارت الى ان الادارة بالاهداف تحقق الربط بين اداء الموظفين واداء المنظمة من حيث تحقيق الاهداف لكل منهما وانها تعزز من مبدأ المشاركة بين الرؤوساء والمرووؤسين في المنظمة .

6. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في طريقة الادارة بالاهداف في اداء الموظفين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Perlman,2000) من حيث ان التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر في اداء العاملين.

7. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

(5-3)التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. الاستمرارية والتركيز على اهمية استخدام طريقة الادارة بالاهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الاداء في الشركات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.
2. التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف للشركات المبحوثة والتابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت حيث جاءت معظم الفقرات لهذا البعد متوسطة
3. التركيز على ممارسة التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين كاستراتيجية تقييمية لتحديد الاهداف واعادة صياغتها ، ومما يدلل على ذلك المتوسطات الحسابية التي جاءت متوسطة من حيث تصورات المبحوثين لها في الشركات المبحوثة.

4. تعزيز اداء العاملين لما له من انعكاس في سمعة الشركة وانتاجيتها حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية متوسطة.

الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات صناعية من حيث اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في انتاجية المؤسسات الصناعية.
2. إجراء دراسات مقارنة لطريقتين من طرق تقييم الاداء على ان تكون احداها الادارة بالاهداف لمؤسسات متماثلة من حيث البيئة والنظام العام الذي يحكمها لتبيان اثر كل منها في اداء الاعمال في مثل هذه الشركات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابو قاعود، فارس. (2005). **تطبيق الادارة بالاهداف واثرها في تطوير اداء القطاع العام من وجهة نظر المدراء- دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤته ، قسم الادارة العامة.
- اسماعيل، نوار هاني ، (2005)، **تقييم اداء الموارد البشرية ومدى المساهمة في رفع اداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين ، قسم ادارة الاعمال.
- البرنوطي، سعاد نائف ، (2007)، **ادارة الموارد البشرية**،ط3،عمان،الأردن،دار وائل للنشر.
- توفيق، عبدالرحمن،(2008)، **الادارة الاهداف السهل الممتنع لتحقيق الاهداف**، القاهرة،مركز الخبرات المهنية للادارة–بميك
- ثابت عادل خليل،(2008) ، **الادارة المعاصرة**،ط1،عمان ، الاردن،دار اسامة للنشر و التوزيع
- جوزان، نيلز،وجان روى و ماجتر ووت، (2003)، **الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن**، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة
- الحربي، قاسم بن عائل ، (2008) ، **الادارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل**، عمان، الاردن، دار الجنادرية للنشر و التوزيع
- حريز، سامي محمد هشام، (2008) ، **الادارة بالأفكار**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع

- الحسن، حسام محسن، (2002)، **الادارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 1999/1/17** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
- حكمت، محمد فليح .(2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 83.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (2008) ، **مبادئ ادارة الاعمال**، عمان، الادرن، اثراء للنشر و التوزيع
- الحياصات، خالد محمد . (2007). معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر المديرين ، دراسة تحليلية ، **مجلة دراسات – العلوم الادارية** ، الجامعة الاردنية ، المجلد 34 ، العدد 2، ص ص 385- 405.
- الخضرا، بشير ، واحمد ، مرة، احمد، و ابو هنطش، و الظاهر ، جنان ، (1995) ، **السلوك التنظيمي** ، عمان، جامعة القدس المفتوحة
- درة، عبد الباري ابراهيم، (2003) ، **تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية
- رشا، هاشم حمدي، (2009) ، **تنمية نظم الموارد البشرية**، عمان ، الاردن، دار الراية للنشر و التوزيع

- رواقة، غازي ضيف الله، ومحمود، يوسف سيد، والشبيلي، عبدالله علي،(2005)، تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية في سلطنة عمان، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (21)، العدد2 ، ص ص131 -158
- زايد، عادل محمد، (2004) ، **تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي،** المنظمة العربية للتنمية الادارية، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، 15-17 مارس، القاهرة
- الشريف، عابدين محمد، (2003) ، دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفاية الادارية و المهنية لمدير المدرسة، **المجلة التربوية،** 17(66) ، ص185 -221 ، جامعة الكويت
- عبوي، زيد منير ، (2006) ، **الادارة بالأهداف،** عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- العدوان ، فريال ، حسن مانع ، (2006) ، **تصورات مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن لامكانية تطبيق نمط الادارة بالأهداف،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن
- العدوان، شاكر احمد ، و الخوالدة ، رياض عبدالله ، (2008) ، استراتيجية تمكين العاملين و اسهاماتها في الاداء المؤسسي، و هي حالة دراسية في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية، **مجلة الاداري،** 30، سلطنة عمان، ص 53-81
- العزاوي، نجم عبد الله ، و جواد ، عباس حسين ، (2010) ، **الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية** ، عمان ، الاردن ، دار الياوزي
- عقيلات، هند ناصر عقيلات ، (2002) ، **درجة تطبيق نموذج الادارة بالاهداف في الاشراف**

التربوي من وجهة نظر المشرفين في محافظات الشمال (دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك ، الأردن

- العقيلي ، عمر وصفي ، (1996) ، **ادارة القوى البشرية** ، عمان ظن دار زهران للنشر و التوزيع
- العلاق ، بشير ، (2008) ، **الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، عمان ، دار الياوزي للنشر و التوزيع
- علي ، ناصر أمين أحمد ، (2002) ، **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا:دراسة ميدانية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن
- عليان ، ربجي مصطفى ، (2010) ، **العمليات الادارية** ، عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع
- الغالبي، طاهر محسن منصور ، و ادريس ، وائل محمد صبحي ، (2007) ، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع
- قبلان، سمر معروف، (2000) ، **مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالانتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة دمشق، سورية
- القريوتي ، محمد قاسم ، (2006) ، **مبادئ الادارة النظريات و العمليات و الوظائف**، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع
- كراسنة، امحمد نايف ، (2003) ، **فاعلية تقييم الاداء في نظام الخدمة المدنية الاردني من**

وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، قسم الادارة العامة .

- لغضر ، مرغاد ، وحدة ، رايس ، (2006) ، **الادارة بالأهداف و الادارة بالقيم في منظمات الاعمال** ، الجزائر ، جامعة بسكرة
- الماضي، محمد المحمدي ، (2005) ، **اليات واساليب قياس الاداء في القطاع الخاص، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي**، القاهرة، 9–13 يناير (كانون الثاني) 2005، القاهرة
- محمد ، جلال عبدالله ، (2008) ، **التدريب واثره على الاداء دراسة ميدانية في معمل الالبسة الجاهزة في السليمانية**، دراسة غير منشورة، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، العراق.
- المغربي، كامل محمد ، (2007) ، **الادارة اصالة المبادئ و الاسس و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين**، ط1 ، عمان ، دار الفكر
- النعيمي، جلال محمد ، و عبدالهادي ، الاء حسيب ، (1990) ، دراسة حول المشاركة الجماعية و الأسلوب البراستري في ادارة المنظمات الصناعية ، **مجلة الاداري**، 12(41) ، يونيو ، ص163
- الهواري، سيد (1976) ، **الادارة: الاصول والاسس العلمية**، مكتبة عين شمس، القاهرة
- الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2000) ، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عمان ، المؤلف.

- ياسين، سعد غالب ، (2002) ، **الادارة الاستراتيجية** ، عمان ، دار اليازوي.
- يوسف، محمد محمود ، (2005) ، **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية

ثانياً: المراجع الأجنبية:

_ Agus, A. (2011). “Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance”, **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR,** 10: 98-102.

_ Antonio,C. (2005). Management by objectives-An effective role for teamwork? The **International Journal of Human Resource Management**, 16(2), pp:174-184

_ Brown, E. (2008). **Dimension of transformation leadership with employ performance in hotel in front desk staff**. U.M.I. Proudest information and learning company, library of university of Jordan-center of thesis deposit.

Charles, J. & Pineno, P. (2004). Balanced scorecard application and model building A survey and comparisons of manufactured homes and motor homes industries, **Management Accounting Quarterly**, 6(1) ,Pp.21-28

_ Daft, R. L. (2001). "**Organization Theory and Design**", Ohio: South western College PUB.

_ Daving, W., Elbert, N. &Brown S. (2004). Implementing a strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Advanced Management Journal**, Winter, Pp.18-23

_ Drucker, P.(1976). What results you should expect? Users Guide to MBO. **Public Administration Review**. 36

_ Ingram, H. and McDonnel, B. (1996). Effective Performance Management-The Teamwork Approach Considered, **Management Service Quality**, 6(6) , Pp. 38-42

_ Kaplan, R.,& Norton, D. (2004). "The Strategy Map: Guide to aligning intangible assets", **Strategy and Leadership**, 23(5), Pp10-17.

_ Kotler, P. (2000). **Management Marketing, The Millennium** Ed New Jersey Prentice-hall International, Inc.

_ Perlman, D. (2000), **Implementing Management by objectives in a University: A Progress Report.** ED 123965, New York

_ Rodgers, Robert, John E, Hunter (1991), Impact of management by Objectives on Organizational Productivity, **Journal of Applied Psychology**, 76(2), Pp 17-29.

_ Swess, E. (2007). **Public Management Systems Monitoring and Managing Government Performance**, Prentice Hall , Englewood Cliffs, New Jersey

ملحق (1)
استبانـة الدراسة

السلام عليكم و رحمة اللة و بركاته

السيد ....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين

دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه استخدام طريقة الادارة بالاهداف وقياس مدى تأثير هذه الطريقة في اداء العاملين. ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً . ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحث.

المشرف	الباحث
استاذ ادارة الاعمال المشارك	**محمد مبارك محمد الرشيدي**
الدكتور كامل محمد الحواجرة.	**جامعة الشرق الاوسط –الاردن**

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

1- الجنس :		**ذكر**		**انثى**

2- العمر :		**20-29 سنة**		**30-39 سنة**		**40-49 سنة**		**50 سنة فأكثر**

3- مدة الخبرة :		**أقل من 5 سنوات**		**من 5-10 سنوات**		**أكثر من 10 سنوات**

4- المؤهل العلمي:		**دبلوم فما دون**		**بكالوريوس**		**دراسات عليا**

الجزء الثاني :استخدام طريقة الادارة بالاهداف

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف واثرهــا في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكــرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى استخدام طريقة الادارة بالاهداف في مؤسسة البترول الوطنية الكويتية، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــــــــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين					
1. رئيسي في العمل لديه ثقة كافية فيّ.					
2. علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.					
3. رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي.					
4. رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.					
5. رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني					
المشاركة في تحديد الاهداف					
6. يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الاهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم					
7. يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة					
8. يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفقا لاهميتها واولويتها					
9. يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لابداء الاراء والاقتراحات عند تحديد الاهداف					
10. يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الاداري					
التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف					
11. أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف مؤسستي واهدافي					
12. أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق اهداف مؤسستي مع					

العبـــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رؤسائي في العمل.					
13. اعتقد أن قدرتي على تحقيق اهداف مؤسستي يمنحني انتماء اكبر لعملي.					
14. أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق اهدافها					
15. لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي					
16. احرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق اهداف مؤسستي					
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين					
17. يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي					
18. يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير					
19. يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى اداء الموظفين					
20. تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين					
21. تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من اداء الموظفين					
22. تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء الوظيفي					

القسم الثالث : اداء العاملين

يهدف هذا القسم إلى قياس اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــــــارات	درجة الموافقة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اداء العاملين					
23. تتماشى كفاءة العاملين مع الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة					
24. اظهر نظام تقويم الاداء للعاملين تحسن في انتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة					
25. تحترم الادارة العليا وتقدر الافكار والاراء الجديدة في المؤسسة					
26. رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى ادائهم					
27. تشعر ادارة المؤسسة بالرضا عن نتائج اداء العاملين فيها					
28. تمكن ادارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة					
29. شهدت ادارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين					

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د عبد الباري دره	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. كامل محمد المغربي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د محمد عبد العال النعيمي	احصاء ومعلومات	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د نجم العزاوي	ادارة اعمال	جامعة البترا
5	د. محمد مفضي الكساسبة	ادارة اعمال	جامعة عمان العربية
6	د. صباح علي اغا	ادارة اعمال	جامعة البترا
7	د. نضال الصالحي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط